

Martin ZENHÄUSERN

„FELLÁNGOLÁS ÉS ÁLLHATATOSSÁG“

- A kommunikáció fontossága vezetőknél, különös tekintettel a médiákban való szereplésre* -
A vezetői kommunikációról öt tézis és tizenkét téveszme alapján

Egyetlen elhibázott nyilvános szereplés szét tudja rombolni az arculatot és egyúttal a karriert. Nemrégiben kiderült, hogy sok vezető nem elég érett a médiák és a nyilvánosság nyomásának elviselésére. Ezért a kommunikációs készség napjainkban fontosabb, mint valaha. Aki helyesen tud kommunikálni, az értéket tud teremteni.

A kommunikáció arculatot teremt. Az arculat ugyanolyan termelési tényezővé vált, mint a munka, a föld, a tőke és a tudás. Valamely vállalat vagy márka arculatértéke ugyanis mérhető. Felvásárláskor vagy eladáskor az arculatot mint „goodwill“-t (hírnév) számítják fel. A jó arculat megkönnyíti a piaci megjelenést, garantálja a megbízhatóságot, emeli a vállalat értékét, és osztalékot biztosít. A rossz arculat pontosan fordítva hat.

A vállalat jó hírneve fokozza a munkatársak motivációját, és bizalmat kelt a potenciális munkavállalóknál. Az önéletrajzban jó hatást kelt, ha valaki pályájának valamely szakaszát nagy presztízsű vállalatnál töltötte. A jó nevű munkáltató pedig természetesen saját egónknak is jót tesz.

A vállalat, szövetség vagy politikai szervezet elismertsége szorosan összefügg a vezetői személyiségek arculatával. A vállalat csúcsán álló személyek milyenségét a vállalkozói szellem, szakmai ismeretei és szociális képességei alapján ítélik meg. Aki vezetőként hosszú távú sikerre törekszik, még egy sajátosságra szüksége van: a kommunikációs készségre. Ennek a készségnek a fejlesztésére – amint azt a gyakorlat mutatja – nem fordítanak kellő figyelmet. Aki helyesen kommunikál, értéket tud teremteni. Aki mostohán bánik a kommunikációval, veszélybe sodorhatja saját magát is és vállalatát is, amint azt az alábbi példák szemléltetik.

* Martin Zenhäusern: „Sternschnuppen und Dauerbrenner“
IO Management. 1998. 1/2. sz. pp. 70–75.

1. tévedés:

„Mit érdekel engem, hogy mit fecsegtek a múltkor?!“

Aki korunkban vezetőként ilyen nyilvánvaló gyengeséget árulna el, nem tudna hosszabb ideig a csúcson maradni. Ugyanis minden oldalról túlságosan is erős nyomásnak van kitéve: Annak idején cenzúra volt, ma viszont szabad a sajtó. Annak idején csak kevés újság volt, nem volt rádió, televízió. Ma éles konkurenciaharc és piaci verseny folyik, amely a magáncégek belépésével csak tovább élesedett. Azok az események, amelyek azelőtt minden következmény nélkül szűk körben, a nyilvánosság kizárásával zajlottak le, napjainkban hatalmas szenzációt okozhatnak. Minden egyes szó csapda lehet. Ezért vált a szakszerű kommunikáció döntő sikertényezővé.

Helmut Maucher, a régi kor tanúja, s aki minden elfogultságtól mentes, ma pedig a Nestlé igazgatótanácsának elnöke, így fogalmazott: „A kommunikációs készség ma még fontosabb, mint azelőtt.“

1. tézis

Hullócsillagok és folytonégők, szappanbuborékok és igazi személyiségek

Mi sem egyszerűbb annál, mint a nyilvánosság figyelmét felkelteni. De csak a nyilvánosságban való hosszantartó jelenlét és szavahihetőség az igazi próbakő a vezetőség és a tanácsadó számára. Bizalom és szavahihetőség csak akkor áll fenn, ha a cselekvés a személyiségjegyekkel és a szerepléssel összhangban van.

2. tévedés:

„Én tökéletesen végzem a munkámat“

Warren Buffet, a sikeres amerikai befektetési tanácsadó mondta: „Azt, hogy a menedzser valóban jó-e, csak tíz év alatt derül ki.“ Ugyanez érvényes a jó kommunikálóra is. Sok vezető szerepel a nyilvánosság előtt, esetleg negyed óráig világhírű lesz, majd megint elsüllyed az ismeretlenség homályába. Aki folytonégo akar lenni, annak különböző sajátosságokkal és képességekkel kell rendelkeznie. Az első helyen a szavahihetőség áll. A szavahihetőség azt jelenti, hogy az ember azt tegye, amit mond. A vezetőnek hűnek kell lennie önmagához, önmagát kell adnia. Roberto Goizueta, a Coca-Cola 1997-ben elhunyt vezérigazgatója az energiát tartotta a kommunikációs környezetben is megnyilvánuló döntő tulajdonságnak. Még két tulajdonsággal töltötte meg: a következetességgel és a szellemi beállítottsággal. A szakértelem mint követelmény után különösen a szociális képesség tesz szert döntő jelentőségre. De mit is jelent az, hogy szociális képesség? Nem mást, mint azt a képességet, hogy tudjunk az emberekkel bánni, konfliktustűrő és kapcsolatteremtő képességgel rendelkezünk.

A gazdaság csúcsán álló folytonégo ezzel a tulajdonságával tűnik ki. Jó példa erre Helmut Haucher a Nestlé-től és Jack Welch a General Electric-től vagy Henning Schulte-Noelle az Allianz-Versicherung-tól és Bernd Poschetsrieder a BMV-től.

3. tévedés:

„Az egyéni érdek megelőzi a közérdeket“

Az igazi személyiség a realitásokból indul ki, és elveti a talmi csillogást. Az igazi személyiség nem ragaszkodik a címekhez, rangokhoz, hanem a teljesítménnyel méri magát. Ennek a szigorú követelménynek néhány vállalatnál sajnos még mindig nem felelnek meg, amikor például középszerű igazgatósági elnököket az igazgatósági tanácsba beválasztják, ahol további képviseleti tisztséget tölt be, amelynek azonban csak részlegesen tud eleget tenni. Meglepő, hogy az egyéni érdekeket milyen gyakran helyezik a közérdek fölé, még akkor is, ha ez a vezető már régóta terhet jelent a vállalatnak, sőt esetleg az egész iparágnak.

4. tévedés:

„A jó stílus egyenlő a jó menedzseléssel“

A jó szemű gazdasági és politikai megfigyelő újra meg újra csodálkozva állapítja meg, hogy a szürke menedzsert

hogyan varázsolja élénk színűvé az arculat-tanácsadó. Mintha a nyakkendő színétől függene, hogy sikeres-e a vállalat!

Ahelyett, hogy a tanácsadó a személyiséget fejlesztené, ahelyett, hogy elfogadná a jellemző vonásokat mint személyiségjegyeket, a megbízót áramvonalasra nyírja, és olyannyira igazítja hozzá az aktuális trendhez, hogy már csak a névtábla alapján lehet megkülönböztetni egyik menedzsert a másiktól. A szürke egér a Boss-Sakko-val és a formatervezett szemüveggel is csak szürke egér marad, még akkor is, ha a legújabb divat szerint formálták át.

II. tétel

Játékosok és intézők, biztonságra törekvő kapitányok és válságmenedzserek

A játékos ötleteivel, stratégiai ügyességével, a változásra való készségével és a kiszámítható rizikó vállalásának művészetével tűnik ki. Az intéző a tények felé orientálódik, szereti a taktikai csatározásokat, kitart a status quo mellett, és ragaszkodik a szigorú szabályokhoz.

A vezető kiválósága a válságban és annak legyőzésében mutatkozik meg.

5. tévedés:

„Miért változtassunk bármit is, ha a számok stimmelnak?“

Amint a mondás tartja, minden társadalomban vannak kezdeményezők (Macher), követők (Mitmacher) és örök ellenzékiek (Miesmacher). Az első kategóriába csak nagyon kevesen tartoznak. Minden virágzó gazdaság abba a veszélyes helyzetbe kerülhet, hogy idővel a biztonságra törekvő kapitány a csúcsra vergődik, s ez a kapitány a hajót minden fáradság nélkül tartani tudja, amíg a külső körülmények megfelelőek. Amíg süt a nap, addig a nyilvános szereplés is kellemes feladat. Amikor azonban fúj a szél és viharra fajul, sok vezető irányt téveszt, sőt gyakran a fejét is elveszti. Aki a válságot le akarja küzdeni, annak erős idegekre és jó adag higgadságra van szüksége, hogy a leghevesebb ellenállással is szembe tudjon szállni. A vezető kiválósága ugyanis a válságban és annak leküzdésében mutatkozik meg.

A svájci gazdagság a fontosabb ágazatokban – mint például a bankszakmában vagy a gyógyszeriparban – kiváló teljesítményt nyújt. A határozott jövőképpel rendelkező ügyes stratégiák közül – hogy csak két ismert példát említsünk – Rolf Hüppi a Zürichi Biztosító

Társaságtól és Markus Rauh, a Leica-Konzern menedzserment elnöke és a Swisscom igazgatósági tanácselnöke szerzett nagy tekintélyt.

III. tézis

Veszélyezett tehetség és kemény munka, koncentráció és szétszórtság

A sikeres kommunikáció húsz százalék tehetségből és nyolcvan százalék kemény munkából és vasszorgalomból áll.

Az egyéni PR-stratégiát célirányosan kell felépíteni. Aki nem tud nemet mondani, veszélyezteti az arculatát.

6. tévedés:

„Nekem nincs szükségem felkészülésre!”

Többen vannak azok, akiknek a nyelvük botladozik, mint akiknek a lábuk, így szól a tunéziai közmondás. Aki ezt szeretné elkerülni, annak minden fontosabb szereplés előtt elegendő időt kell szánnia a felkészülésre. Winston Churchill a szónoklat mestere volt, aki szellemes mondatait szinte a kisujjából rázta ki.

Legalábbis közönségének ez volt az érzése. Churchill azonban aprólékosan előkészítette szerepléseit, még akkor is, ha nem különösen ünnepélyes fogadáson pohárköszöntőt kellett mondania – erről azonban kortársai semmit sem tudtak.

Rolf E. Breuer, a Deutsche Bank igazgatótanácsának elnöke, tapasztalt előadó elrontotta első televíziós szereplését. Miután a Krupp/Thyssen ügyben való banki részvétellel kapcsolatban állást foglalt, a „Frankfurter Allgemeine” ezt írta: „Breuer semmitmondóan nyilatkozott.” A „Tagesspiegel” pedig ezt: „A dacosság és együttérzés keveréke volt, s ezzel Rolf E. Breuer vállalatának konfliktusát teljes egészében megtestesítette.” A „Die Zeit” szerint: „Fellépése melléfogás volt.” Hogy miért? Azért, mert a szóban forgó bankár nem tudott eligazodni a TV-stúdióban uralkodó helyzetben, egyik monitorból a másikba beszélt, nem pedig a vele szemben levőbe. Még egy olyan tehetséges előadó is elveszítheti lába alól a talajt a média-színpadon, mint Breuer, ha határozott rendezési elv és alapos felkészülés nélkül lép fel.

7. tévedés:

„Csak mások hibázhatnak.”

A jó előadó jól tűri a bírálatot. A rossz előadó úgy gondolja, hogy ő nem hibázhat. Ugyanakkor mindenképpen

javítja az arculatot, ha a menedzser nem kezd kicsinyes módon mindenkit és mindent vádolni, hanem vállalja az elkövetett hibát. A szűk látókörű embernek ilyenkor ugyanis egykor mindent jobban tudó tanárai, kellemtelenkedő főnökei és arrogáns ellenségei jutnak eszébe. „A csálhatatlan ember” ugyanúgy elvetendő, mint az, aki választékos stílusban beszél, s akinek előadása olyan, mintha előre betanulta volna.

8. tévedés:

„Mindenki számára van mondanivalóm”

A recesszió idején sok vállalat fő profiljára koncentrált, s azokat a mellékterületeket, amelyeket a konjunktúra idején gyakran nyakra-főre felhalmoztak, leépítettek. A kommunikációban hasonló veszély rejlik. Amikor az első szereplések sikerülnek, a menedzser kommunikációs működési területét gyakran a mellékterületekre is kiterjeszti, s ilyenkor megerősödött öntudatára és a médiákkal való bánásmódban szerzett rutinjára épít. Azt lehet mondani, hogy a vezető a kemény tényekről a puhákra vált át. Aki állandóan ezt teszi, aki fő szakterületét átlépi, s mindenféle ügyben állást foglal, hamar elveszíti szavahihetőségét. Tehát nemet kell tudni mondani, ha a fórum vagy az adóállomás nem megfelelő. A vezetőnek elsősorban a vezető médiákban kell megjelennie, nem pedig a pletykarovatban és a villáminterjúkban. A vezéregyéniség könnyen válhat a műsorszünetet kitöltő bohóccá.

IV. tézis

Tárgyszerűség és érzelmek, köldöknézés és dialógus

Azoké a menedzsereké a jövő, akik tárgyyszerűen tudnak kommunikálni, és képesek érzelmeiket kimutatni. Aki a csúcson van, képesnek kell lennie arra, hogy a megfelelő kérdést tegye fel, s helyet adjon az ellenvéleménynek. Aki kérdez, az vezet.

„Mindig is voltak szélhámosok. Manapság azonban, mivel a nemzetközi verseny egyre élesedik, előbb tűnnek fel”, mondja Helmut Maucher a modern főnökkel szembeni követelményeket illetően. Majd így folytatja: „A másik kérdéskör az introvertáltakra vonatkozik, akiknek kommunikációs nehézségeik vannak. Ilyen ember a jövőben nem kerülhet vezető állásba.”

9. tévedés:

„Az érzelmek a gyengeség jelei”

A kommunikációt nem lehet elrendelni. Annak magától kell jönnie, mégpedig belülről kifelé. A kommunikáció

nem más, mint dialógus. Lee Iacocca, a Chrysler volt vezérigazgatója, ezt így fogalmazta meg: „Hiába vannak valakinek jó ötletei, ha azokat nem tudja jól kifejezni, a kiváló értelem semmit sem ér.”

A kommunikáció szorosan összefügg az érzelmekkel. Aki rideg és távolságtartó, aki nem megütközik – ami elvárható lenne –, hanem bizonygat, a közvéleményben romboló hatást válthat ki, mint ahogyan pl. a Royal Dutch/Shell-nél a Brent Spar esetében történt, vagy korábban a Sandoz vegyipari gyár baleseténél Schweizer-hallében.

10. tévedés:

„Miért kérdezzek, ha már úgyis tudom a választ?”

Alois Weimer publicista az egyes vállalati menedzsmentekben megfigyelhető helyzetet a következőképpen ábrázolja: „Már sok menedzser, aki lusta volt vitatkozni és kérdezni, aratott pirrhuszi győzelmet.” Aki valamely vállalatnak az élére kerül, abban érdekelt, hogy pozícióját megtartsa. A potenciális utódok ezzel szemben óvakodnak attól, hogy valamely bíráló kijelentéssel, sőt tiltakozással lehetetlen helyzetbe sodorják magukat. Ez a konstelláció, amelyet a közvetlenül érdekelték általában vitatnak, a gyakorlatban oda vezet, hogy a vezérigazgató gyakran monológot ad elő, feltételezi az egyetértést, s ennek folytán bólogató Jánosokat gyűjt maga köré. Naívság-e feltenni a kérdést, hogy vajon a milliárdokat helyreigazító nyilatkozatok behajthatatlan hitelekre korlátozódtak volna, ha az érintett vezetői körökben megfelelő vezetési kultúra lett volna? Hilmar Kopper, a Deutsche Bank egykori szóvivője a Jürgen Schneider építész vállalkozó elleni perben előadta, hogy ő Schneider urat nem ismeri, s hogy senkit sem érdekel, hogy valójában ki is Schneider, mert a Deutsche Bank látja, „hogyan vélekednek Schneiderről a médiákban. Pedig jól is alakulhatott volna a dolog. „Ez az okos előrelátás a Deutsche Banknak végül is összesen 500 millió DM-jába került.

V. tézis

Közelség és távolság, fejek és fejtelenség

A médiák a csúcsra koncentrálnak. A vállalat arculat-transzferje a leghatásosabban valamely személy közvetítésével vihető végbe. Ez egészen addig jól megy, amíg a menedzser biztos talajt érez a lába alatt, és nem hagyja, hogy a médiák eltérítsék. Aki azonban csak a fejére hagyatkozik, azt könnyen elveszítheti.

Fennáll a veszélye annak, hogy a médiák a csúcsmenedzseren felülkerekedjenek. Aki egyszer csak rivaldafénybe kerül, annak fokozottan kell arra ügyelnie, hogy ne veszítse el a realitásérzékét. Éppen a média képviselőivel való rutinszerű bánásmód és a rendszeres érintkezések vezethetnek oda, hogy a menedzser és az újságíró közötti szükséges távolság elvész. Az újabb gazdasági eseményekben ékes példák mutatják, hogy egyes vezetők bajba kerültek, mert összekeverték azt a közelséget, amelyet például az alkohol okoz, a barátsággal. Minél régebben van a posztján a vezető, annál nagyobb igényt támasztanak előadásmódjával szemben.

11. tévedés:

„Én mindig a realitások talaján álltam”

„Aki a látszatok irreális világában él, előbb-utóbb elveszíti a realitásérzékét”, írja Daniel Goeudevert, a Volkswagen egykori menedzsere. „Ő úgy látja magát, ahogyan őt látják mások. Az önelégültség tükre pazar öltözékben levő császárt mutat, még akkor is, ha már anyaszült meztelen.” Ha a valóság és a látszat túlságosan eltávolodik egymástól, elpattan a szappanbuborék.

12. tévedés:

„Mindent egy lapra tegyünk föl!”

Sok kockázattal jár, ha a vállalat vagy a párt mindent kizárólag egy lapra tesz fel. Ha jól mennek a dolgok, akkor ez előny, ha viszont rosszul mennek és hibákat követnek el, akkor ez a „lap” az egész vállalatot magával ránthatja. Ez a helyzet különösen akkor veszélyes, ha nem áll készen utód, vagy nem neveltek ki utódot. Werner K. Rey és Moni Holdingja kitűnő példája annak a birodalomnak, amely ennek a lapnak, vagyis a személynek az eltávolításával kártyavárként omlott össze. De még azokat a vállalatokat is, amelyeknél az alapító vagy az úttörő nem vonul időben vissza az operatív üzletről, tartós kár érheti.

Hogyan tovább?

Mostohaanyák és stratégiák, profik és amatőrök

Aki úgy gondolja, hogy a kommunikációban továbbra is a „business as usual” (a helyzet változatlan) elve szerint működhet, az nem fogja föl az idők szavát. Az arculat ugyanis termelési tényezővé vált, akárcsak a munka, a föld és a tőke. Mindenkinek gondosan ápolnia kell saját

arculatát, hogy azt tökéletesítse. Ezért ennek a drága kincsnek az ápolását a legjobb belső és külső szakemberekre kell bízni.

Valamely vállalat a kutatást és fejlesztést a pénzügyi igazgatóra ruházza át. Vagy az ügyfélszolgálatot a személyügyi vezetőre, a reklámot pedig az informatikai igazgatóra. Márpedig ezeket a feladatokat csakis a profikra szabad bízni. S a kommunikációt? Miért kellene a kommunikációban mindent a véletlenre vagy olyan osztályra bízni, amely a modern kommunikáció követelményeihez még nem nőtt fel?

A kommunikációnak ugyanolyan helyet kell elfoglalnia, mint a K+F-nek és a termelésnek, a pénzügynek és az értékesítésnek. Ezért az okos menedzser a kommunikációs stratégia megalkotásában és alkalmazásában belső vagy külső szakembereket kér fel, s mások tudását és tapasztalatait saját javára fordítja a következő elvnek megfelelően: stratégia véletlen helyett – professzionalitás

amatőr munka helyett. A tanácsadó kiválasztásakor a legjobbak felé kell orientálnia, ami azt jelenti, hogy: olyan tanácsadót kell felkérni, aki először is képes a nyílt és konstruktív fellépésre, másodszor világosan tud elemezni és stratégiaiilag tud gondolkodni, harmadszor pedig képes arra, hogy az intézkedéseket pragmatikusan, gyorsan és tisztán hajtsa végre. Csak professzionális és világosan meghatározott kommunikációval építhető föl tartósan a bizalom és a szavahihetőség. Aki saját kommunikációjával mostohán bánik, márpedig sokan ezt teszik, az nagyon könnyelműen jár el. Ezért a könnyelműségért pedig gyakran súlyos árat kell fizetni.

Megszigorodtak a vezetővel szembeni vállalati követelmények. Ugyanakkor a kommunikációs követelmények is keményebbek lettek. Ahhoz, hogy sikert érhessünk el, mindkettőre szükségünk van: vállalkozói ügyességre is és kommunikációs képességre is.

Fordította: Bihari Gábor

E számunk szerzői:

Dr. FINDRIK Mária kandidátus, egyetemi docens, programigazgató, BKE Vezetőképző Intézet; **SZILÁRD Imre** okleveles közgazdász, programigazgató, BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. BÖGEL György** kandidátus, egyetemi docens BKE, igazgatóhelyettes BKE Vezetőképző Intézet; **Dr. BERDE Éva** kandidátus, egyetemi docens, BKE; **Martin ZENHÄUSERN** a zürichi Zenhäusern & Partner AG PR-tanácsadó cég ügyvezető igazgatója; **Dr. REKETTYE Gábor** egyetemi tanár, a JPTE Marketing Tanszékének vezetője; **Dr. VÖRÖS József** egyetemi tanár, a JPTE Gazdaságmatematika Tanszékének vezetője; **Dr. KOVÁCS Sándor** kandidátus, egyetemi tanár, BKE Vezetési és Szervezési Tanszék; **Olie RENÉ-Ad van ITERSÓN**, Maastricht University/Nibor (Netherland Institute of Business Organization and Strategy Research) – The Netherlands; **Ragnhild KVÅLSHAUGEN-Rolv Petter AMDAM**, Norwegian School of Management, Sandvika, Oslo, Norway; **Elena P. ANTONACOPOULOU**, Warwick Business School, University of Warwick, Coventry, U.K.; **Jane STURGES**, University of London-Birbeck College, Department of Organizational Psychology, London, U.K.; **Ruth SIMPSON**, University of North London, Centre for Equality Research in Business, London, U.K.